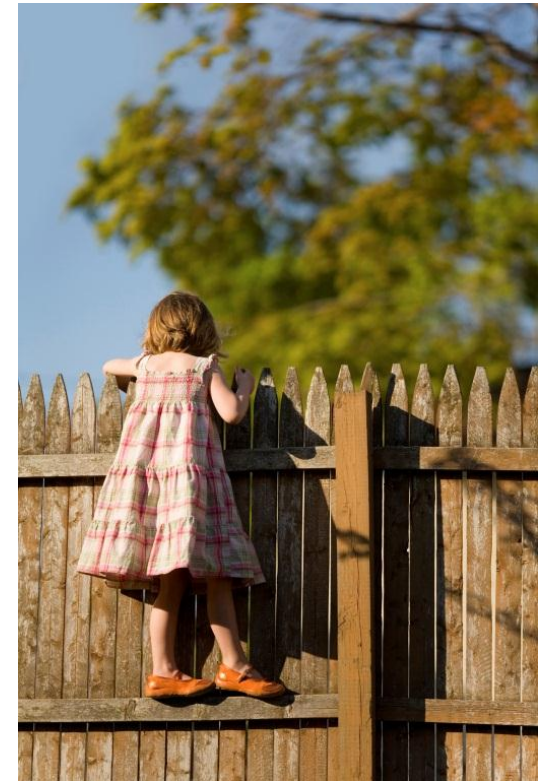


Gezonde jeugd, gezonde aanbieders

*Beoordeling financiële positie
(jeugdzorg)aanbieders Brabant
Noordoost*

Eindrapportage 3 oktober 2013

Drs. Jeroen Wismans
Paul Schenderling, MSc



Inhoud

1. Stand van zaken transitie jeugdzorg
 2. Fasering voor gemeenten en aanbieders
 3. Financiën van jeugdzorginstellingen vanaf 2015
 4. Vraagstelling
 5. Beantwoording van de hoofdvraag o.b.v. analyse
 6. Onderbouwing en toelichting
 7. Scenario's
 8. Conclusies en aanbevelingen
-
- context
- analyse

Inhoud

1. **Stand van zaken transitie jeugdzorg**
 2. Fasering voor gemeenten en aanbieders
 3. Financiën van jeugdzorginstellingen vanaf 2015
 4. Vraagstelling
 5. Beantwoording van de hoofdvraag o.b.v. analyse
 6. Onderbouwing en toelichting
 7. Scenario's
 8. Conclusies en aanbevelingen
-
- context
- analyse

1. Stand van zaken transitie jeugdzorg

- Jeugdzorg is volop in beweging mede als gevolg van de transitie jeugdzorg per 1 januari 2015.
- Per 2015 worden gemeenten verantwoordelijk voor uitvoering van alle zorg voor kinderen, jongeren en hun opvoeders.
- Cliënten die op 31 december 2014 in zorg zijn of indicatie hebben, hebben recht op een jaar lang continuering van zorg.
- Jeugdzorgregio's moeten transitiearrangementen opstellen hoe zij de transitie jeugdzorg in hun betreffende regio willen vormgeven. Termijn: vóór 31 oktober indienen bij Transitiebureau Jeugd.
- Transitie gaat gepaard met bezuinigingen, dit terwijl tarieven en subsidies al onder druk staan als gevolg van de crisis.
- Er is een sterke lobby om de Jeugd-GGZ bij de GGZ te houden.

Inhoud

1. Stand van zaken transitie jeugdzorg
 2. **Fasering voor gemeenten en aanbieders**
 3. Financiën van jeugdzorginstellingen vanaf 2015
 4. Vraagstelling
 5. Beantwoording van de hoofdvraag o.b.v. analyse
 6. Onderbouwing en toelichting
 7. Scenario's
 8. Conclusies en aanbevelingen
-
- context
- analyse

2. Fasering voor gemeenten en aanbieders: waar zitten we?

	1. Definitiefase	2. Ontwerpfase	3. Realisatiefase
A. Gemeenten	<ul style="list-style-type: none">• Beïnvloeden Jeugdwet in wording• Oriëntatie gemeentelijke strategie Jeugdzorg, beleidsuitgangspunt en relatie andere decentralisaties• Oriëntatie op andere gemeenten• Oriëntatie op aanbieders	<ul style="list-style-type: none">• Vertalen wet naar lokale / regionale situatie• Bepalen gemeentelijke strategie, beleidsuitgangspunten en relatie andere decentralisaties• Alliantievorming met andere gemeenten• Bepalen relatievorm met aanbieders (inkoop of subsidie)• Bepalen aansturing, toezicht en verantwoording (i.s.m.) aanbieders	<ul style="list-style-type: none">• Contractvorming• Aansturing en toezicht• Evaluatie en bijsturing
B. Jeugdzorg-aanbieders	<ul style="list-style-type: none">• Beïnvloeden wetsvoorstel• Oriëntatie op gemeenten• Oriëntatie op andere aanbieders• Huis op orde (bedrijfsvoering)	<ul style="list-style-type: none">• Keuze regio• Keuze en vormgeven aanbod• Alliantievorming met andere aanbieders• Beïnvloeding gemeenten• Huis op orde (bedrijfsvoering)	<ul style="list-style-type: none">• Contractvorming• Leveren aanbod• Verantwoording• Evaluatie en bijsturing• Huis op orde (bedrijfsvoering)

Inhoud

1. Stand van zaken transitie jeugdzorg
 2. Fasering voor gemeenten en aanbieders
 3. **Financiën van jeugdzorginstellingen vanaf 2015**
 4. Vraagstelling
 5. Beantwoording van de hoofdvraag o.b.v. analyse
 6. Onderbouwing en toelichting
 7. Scenario's
 8. Conclusies en aanbevelingen
-
- context
- analyse

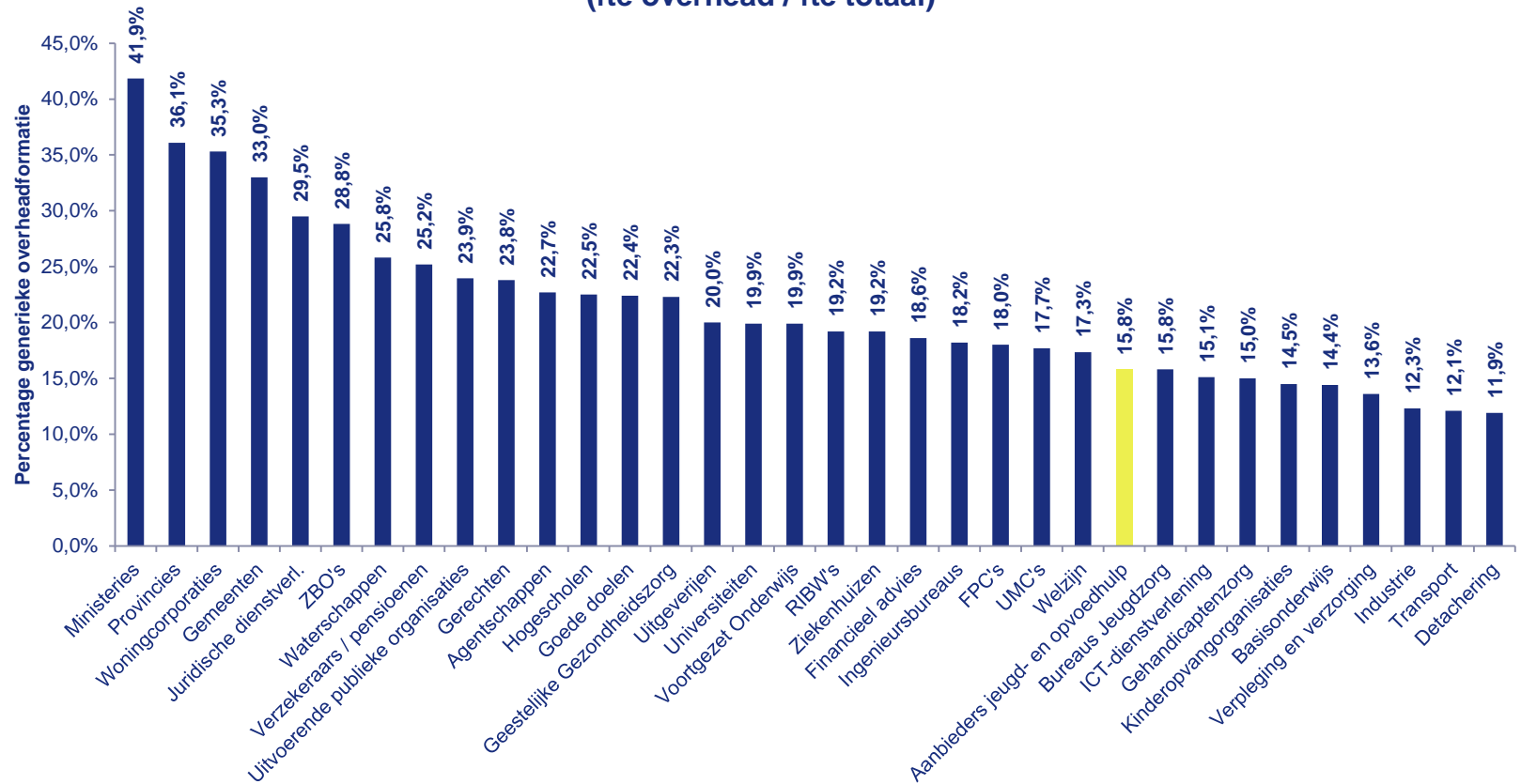
3. Financiën jeugdzorginstellingen vanaf 2015

Jeugdzorginstellingen krijgen vanaf 2015 te maken met omzetting van onbekende omvang. Drie bronnen van financiële onzekerheid:

1. **Macrobudget.** Omvang macrobudget is onzeker. Meicirculaire: macrobudget in 2015 minimaal € 3,3 miljard (incl. taakstelling € 120 mln). Taakstelling loopt op tot € 300 mln (2016) en € 450 mln (structureel v.a. 2017). Dit is ongeveer 15% van het budget.
2. **Nieuw verdeelmodel.** In 2015 historische verdeling van middelen over gemeenten (o.b.v. 2012). Vanaf 2016: nieuw objectief verdeelmodel. Tevens plannen voor sociaal deelfonds v.a. 2016.
3. **Beleidskeuzes van gemeenten.** In 2015: continuïteit van zorg en keuze van BNO-gemeenten voor een zachte landing. Daarna kan grotere beleidsruimte genomen worden.

3. Jeugdzorginstellingen zijn al aardig efficiënt ingericht

Omvang generieke overheadformatie per sector
(fte overhead / fte totaal)



2005-2012

3. Toelichting op de figuur

- Berenschot heeft de overhead en financiële positie van 26 jeugdzorginstellingen in 2013 onderzocht.
- Hieruit bleek dat de totale overheadformatie van jeugdzorginstellingen 15,8% van de totale formatie bedraagt. Dit is lager dan in veel andere sectoren.
- Uit de benchmark van Berenschot blijkt verder dat ten opzichte van de totale bedrijfsopbrengsten het eigen vermogen gemiddeld 11% is – wat aan de lage kant is – maar na aftrek van de vaste activa (zoals onroerend goed) resulteert dat in een weerstandsvermogen van minus 36,1%.
- Berenschot ziet nog een andere reden waarom de aanbieders in de problemen kunnen komen. Het cliëntenbestand vernieuwt zich gemiddeld 1,2 keer per jaar (met uiteraard grote verschillen tussen de pleegzorg en de meer spoedeisende hulpvormen).

Inhoud

1. Stand van zaken transitie jeugdzorg
 2. Fasering voor gemeenten en aanbieders
 3. Financiën van jeugdzorginstellingen vanaf 2015
 4. **Vraagstelling**
 5. Beantwoording van de hoofdvraag o.b.v. analyse
 6. Onderbouwing en toelichting
 7. Scenario's
 8. Conclusies en aanbevelingen
-
- context
- analyse

4. Vraagstelling

Aan Berenschot zijn de volgende vragen voorgelegd:

1. Geef een overzicht en een oordeel van de financiële positie van de grootste (jeugd)zorgaanbieders in BNO (maximaal 15).
2. Beoordeel de door de aanbieders aangeleverde omzetgegevens en frictiekosten.
3. Geef een advies voor een reëel te hanteren kortingspercentage gelet op de financiële posities van de aanbieders.
4. Fungeer als vraagbaak voor betrokken gemeenten in BNO en de aanbieders.

Inhoud

1. Stand van zaken transitie jeugdzorg
 2. Fasering voor gemeenten en aanbieders
 3. Financiën van jeugdzorginstellingen vanaf 2015
 4. Vraagstelling
 5. **Beantwoording van hoofdvraag o.b.v. analyse**
 6. Onderbouwing en toelichting
 7. Scenario's
 8. Conclusies en aanbevelingen
-
- context
- analyse

5. Beantwoording hoofdvraag o.b.v. analyse

- De onderzochte jeugdzorginstellingen in de BNO-regio staan er relatief goed voor: de ratio's zijn over het algemeen *hoger* dan de norm en hoger dan ratio's uit de Benchmark Aanbieders Jeugd- en Opvoedhulp van Berenschot.
- Onze hoofdconclusie o.b.v. de financiële analyse en de onderliggende aannames is dat een korting van 10 procent op het budget van jeugdzorginstellingen uit de regio *wel* haalbaar is, maar een korting van 20 procent *niet*.
- Op de volgende sheets zullen de conclusies en bijbehorende assumpties worden toegelicht.

Inhoud

1. Stand van zaken transitie jeugdzorg
 2. Fasering voor gemeenten en aanbieders
 3. Financiën van jeugdzorginstellingen vanaf 2015
 4. Vraagstelling
 5. Beantwoording van de hoofdvraag o.b.v. analyse
 6. **Onderbouwing en toelichting**
 7. Scenario's
 8. Conclusies en aanbevelingen
-
- context
- analyse

6. Gehanteerde uitgangspunten van de analyse

Bij de financiële analyse zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De berekeningen zijn gebaseerd op de jaarrekening 2012.
- De gehanteerde definities voor de ratio's zijn:
 - Current ratio: Jeugdzorg Nederland;
 - Weerstandsvermogen: Ernst & Young; ministerie van OCW;
 - Solvabiliteit: CBS;
 - Winstmarge: CBS;
 - Quick ratio: Ernst & Young.
- Bij het opstellen van de minimumnormen is gekeken naar normen die in de rest van de publieke sector gehanteerd worden.
- In aanpalende sectoren (bijvoorbeeld de GGZ, Passend Onderwijs) is eveneens sprake van bezuinigingen.
- Focus op minimumnormen mag niet leiden tot veronachtzaming van verschillen tussen instellingen (bijv. tussen kleine en grote instellingen, residentieel- en ambulante geïntegreerde instellingen).

5. Financiële positie van jeugdzorginstellingen in BNO-regio

Kengetal over boekjaar 2012 (definitie)	Minimum-norm	Gemiddelde Benchmark Berenschot	Gemiddelde BNO-aanbieders
Current Ratio (Vlottende activa / Kortlopende schulden)	100%	109,3%	112,3%
Winstmarge (Resultaat / Totale bedrijfsopbrengsten)	0-5%	2,1%	4,7%
Solvabiliteitsratio (Eigen vermogen / Totaal vermogen)	20%	20,4%	25,7%
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen / Totale bedrijfsopbrengsten)	10%	11,2%	15,5%
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen minus materiële vaste activa / Totale bedrijfsopbrengsten)	5%	-36,1%	-19,9%
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen plus voorzieningen / Totale bedrijfsopbrengsten)	15%	16,9%	19,7%
Quick ratio (Liquide middelen / Kortlopende schulden)	50%	74,0%	54,0%
Personeelskosten / totale kosten	-	72,0%	71,8%

Inhoud

1. Stand van zaken transitie jeugdzorg
 2. Fasering voor gemeenten en aanbieders
 3. Financiën van jeugdzorginstellingen vanaf 2015
 4. Vraagstelling
 5. Beantwoording van de hoofdvraag o.b.v. analyse
 6. Onderbouwing en toelichting
 7. **Scenario's**
 8. Conclusies en aanbevelingen
-
- context
- analyse

7. Gehanteerde assumpties voor de scenario's

Bij de scenario-analyse zijn de volgende veronderstellingen gedaan:

- De omzetsdaling gaat gepaard met een evenredige afname van cliëntaantallen en bijbehorende werklust.
- De BNO-gemeenten streven naar een zachte landing. De verwachte bezuiniging die toegepast zal worden per 1 januari 2015 (over het jaar 2015) is als volgt opgebouwd:
 - 4 procent macrobezuiniging;
 - 4 procent gemeentelijke bezuiniging;
 - 2 procent uitvoeringskosten.
- Het eerste scenario dat we hanteren is derhalve een bezuiniging van **10 procent** over de hele linie.
- Tweede scenario dat we hanteren is een bezuiniging van **20 procent** over de hele linie.

7. Gehanteerde assumpties voor de scenario's (vervolg)

- We bestuderen de geïsoleerde effecten van de transitie.
- We bestuderen de effecten van de transitie met een tijdshorizon van 1 jaar (het jaar 2015). De effecten van een eventuele vervolgekorting in het jaar 2016 zijn niet meegenomen in deze analyse, maar kunnen in 2014 geprognoseerd worden op basis van de jaarrekeningen 2013 die dan bekend zullen zijn.
- We nemen aan dat de financiële positie van de instellingen ultimo 2014 gelijk is aan de financiële positie ultimo 2012. In werkelijkheid hebben de instellingen de gelegenheid om anticiperende maatregelen te nemen (gedurende 2014).
- We veronderstellen dat het tijd en geld kost om de kostenstructuur van de organisatie aan te passen aan de omzetreductie. Hierdoor ontstaan *frictiekosten* (bijv. wachtgeld). Voor elke kostensoort hebben we hiervan een inschatting gemaakt.

7. Assumpties t.a.v. de financiële effecten van een omzetsdaling van 10%

Wat gebeurt er met de verschillende kostensoorten wanneer er sprake is van 10% omzetsdaling? Hieronder staan onze assumpties:

Index baten en lasten-ontwikkeling	% v/d omzet	t=0	t+1	t+2	Toelichting
Omzet	100	100	90	90	Omzet daalt met 10%.
Personeelskosten	71	100	94	91	Personeelskosten dalen niet evenredig, vanwege ontslagkosten.
Afschrijvingen	6	100	99	98	Afschrijvingen zijn lastig te beïnvloeden. Wij gaan uit van 1% per jaar.
Overige kosten	18	100	92	90	Overige kosten zijn redelijk flexibel; bezuinigingen hebben direct effect.
Resultaat	5	100			

7. Toelichting op assumpties

- Zoals beschreven dalen personeelskosten niet evenredig, vanwege ontslagkosten. Echter, uit ervaringen in de sector blijkt dat veel jeugdzorginstellingen momenteel al aan het anticiperen zijn op de transitie door het implementeren van een vacaturestop, versoering arbeidsvoorwaarden (minder promoties), het opbouwen van een flexibele schil (bijvoorbeeld m.b.v. tijdelijke contracten). Hierdoor zullen instellingen naar verwachting in 2015 in staat zijn om sneller hun personeelskosten aan te passen aan de omzetsdaling dan wanneer ze dit niet zouden doen. Deze anticipatiebeweging leidt per saldo tot een minder snelle verslechtering van de financiële positie van jeugdzorginstellingen.
- Overige kosten zijn redelijk flexibel. Uitzondering vormen huisvestingslasten (rente en aflossing c.q. huur). Om die reden in jaar 1 niet volledige aanpassing aan omzetsdaling (92 i.p.v. 90).

7. Rekenvoorbeeld scenario 1

Conclusie: wanneer de zojuist beschreven assumpties worden gehanteerd, leidt een omzetsdaling van **10%** van de omzet tot een winstdaling van **4%** van de omzet.

Rekenvoorbeeld	t=0	t+1	t+2
Omzet	100	90	90
Personeelskosten	71	66	65
Afschrijvingskosten	6	6	6
Overige kosten	18	17	16
Resultaat	5	1	3

Aangezien het resultaat met 4% van de omzet afneemt, neemt het eigen vermogen evenredig af; we veronderstellen dat de waarde van de vaste activa op peil blijft, derhalve nemen de vlottende activa evenredig af.

7. Uitkomsten scenario 1

Kengetal (definitie)	Minimum-norm	Uitgangssituatie BNO-aanbieders	Scenario 1: omzetsdaling van 10%
Current Ratio (Vlottende activa / Kortlopende schulden)	100%	112,3%	94,3%
Winstmarge (Resultaat / Totale bedrijfsopbrengsten)	0-5%	4,7%	0,4%
Solvabiliteitsratio (Eigen vermogen / Totaal vermogen)	20%	25,7%	23,9%
Weerstandvermogen (Eigen vermogen / Totale bedrijfsopbrengsten)	10%	15,5%	16,0%
Weerstandvermogen (Eigen vermogen minus vaste activa / Totale bedrijfsopbrengsten)	5%	-19,9%	-23,3%
Weerstandvermogen (Eigen vermogen plus voorzieningen / Totale bedrijfsopbrengsten)	15%	19,7%	17,4%
Quick ratio (Liquide middelen / Kortlopende schulden)	50%	54,0%	48,0%

7. Uitkomsten scenario 1

- Weerstandsvermogen en solvabiliteit (ook weerstandsvermogen incl. voorzieningen) blijven boven minimumnorm.
- Current ratio en quick ratio zakken onder minimumnorm, maar blijven positief.
- Winstmarge blijft positief.

7. Assumpties t.a.v. de financiële effecten van een omzetsdaling van 20%

Wat gebeurt er met de verschillende kostensoorten wanneer er sprake is van 20% omzetsdaling? Hieronder staan onze assumpties:

Index baten en lasten-ontwikkeling	% v/d omzet	t=0	t+1	t+2	Toelichting
Omzet	100	100	80	80	Omzet daalt met 10%.
Personeelskosten	71	100	94	80	Personeelskosten dalen niet evenredig, vanwege ontslagkosten.
Afschrijvingen	6	100	98	96	Afschrijvingen zijn lastig te beïnvloeden. Wij gaan uit van 2% per jaar.
Overige kosten	18	100	90	80	Overige kosten zijn redelijk flexibel; bezuinigingen hebben gelijk effect. Uitzondering vormen huisvestingslasten.
Resultaat	5	100			

7. Toelichting op assumpties

- Zoals beschreven dalen personeelskosten niet evenredig, vanwege ontslagkosten. Echter, uit ervaringen in de sector blijkt dat veel jeugdzorginstellingen momenteel al aan het anticiperen zijn op de transitie door het implementeren van een vacaturestop, versoering arbeidsvoorwaarden (minder promoties), het opbouwen van een flexibele schil (bijvoorbeeld m.b.v. tijdelijke contracten). Hierdoor zullen instellingen naar verwachting in 2015 in staat zijn om sneller hun personeelskosten aan te passen aan de omzetsdaling dan wanneer ze dit niet zouden doen. Deze anticipatiebeweging leidt per saldo tot een minder snelle verslechtering van de financiële positie van jeugdzorginstellingen.
- Overige kosten zijn redelijk flexibel. Uitzondering vormen huisvestingslasten (rente en aflossing c.q. huur). Om die reden in jaar 1 niet volledige aanpassing aan omzetsdaling (92 i.p.v. 90).

7. Rekenvoorbeeld scenario 2

Conclusie: wanneer de zojuist beschreven assumpties worden gehanteerd, leidt een omzetsdaling van **20%** van de omzet tot een winstdaling van **14%** van de omzet.

Rekenvoorbeeld	t=0	t+1	t+2
Omzet	100	80	80
Personeelskosten	71	66	58
Afschrijvingskosten	6	6	6
Overige kosten	18	16	14
Resultaat	5	-9	2

Aangezien het resultaat met 14% van de omzet afneemt, neemt het eigen vermogen evenredig af; we veronderstellen dat de waarde van de vaste activa op peil blijft, derhalve nemen de vlottende activa evenredig af.

7. Uitkomsten scenario 2

Kengetal (definitie)	Minimum-norm	Uitgangssituatie BNO-aanbieders	Scenario 2: omzetsdaling van 20%
Current Ratio (Vlottende activa / Kortlopende schulden)	100%	112,3%	49,3%
Winstmarge (Resultaat / Totale bedrijfsopbrengsten)	0-5%	4,7%	-13,0%
Solvabiliteitsratio (Eigen vermogen / Totaal vermogen)	20%	25,7%	3,6%
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen / Totale bedrijfsopbrengsten)	10%	15,5%	5,5%
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen minus vaste activa / Totale bedrijfsopbrengsten)	5%	-19,9%	-38,7%
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen plus voorzieningen / Totale bedrijfsopbrengsten)	15%	19,7%	10,8%
Quick ratio (Liquide middelen / Kortlopende schulden)	50%	54,0%	33,0%

7. Uitkomsten scenario 2

- Alle ratio's zakken gemiddeld genomen onder de minimumnorm.
- Door het relatief hoge niveau van voorzieningen blijft het weerstandsvermogen (ook incl. voorzieningen) gemiddeld genomen positief.
- Er is gemiddeld genomen sprake van een negatief resultaat.
- Met name de liquiditeitspositie in scenario 2 is zorgelijk.

Inhoud

1. Stand van zaken transitie jeugdzorg
 2. Fasering voor gemeenten en aanbieders
 3. Financiën van jeugdzorginstellingen vanaf 2015
 4. Vraagstelling
 5. Beantwoording van de hoofdvraag o.b.v. analyse
 6. Onderbouwing en toelichting
 7. Scenario's
 - 8. Conclusies en aanbevelingen**
-
- context
- analyse

8. Algemene conclusies

- Startpositie van meeste instellingen is gezond (ultimo 2012), maar weerstandsvermogens zijn relatief laag, aangezien de meeste instellingen vastgoed bezitten (bijvoorbeeld voor residentiële voorzieningen). Dit is het gevolg van het beleid van de afgelopen jaren (bijv. provinciale norm: maximaal 10% EV).
- Korting van 10% lijkt o.b.v. huidige uitgangspositie haalbaar.
- Korting van 20% lijkt o.b.v. huidige uitgangspositie risico's voor continuïteit van zorg op te leveren.
- Onze inschatting: kortingspercentage mag in het eerste jaar (2015) niet veel hoger uitvallen dan 10%.
- Risico's bij omzetreductie: onrust in de organisatie, teruglopende kwaliteit van dienstverlening, cliënten die tussen wal en schip belanden. Risico is bij 10% omzetreductie kleiner dan bij 20% omzetreductie.

8. Conclusies ten aanzien van frictiekosten

- Wat de instellingen zelf hebben aangeleverd wat betreft frictiekosten is (nog) niet compleet en hebben we derhalve (nog) niet bestudeerd.
- Wel hebben we in onze eigen berekeningen rekening gehouden met frictiekosten (zie rekenvoorbeelden).
- De belangrijkste frictiekosten zitten in personeelskosten en huisvestingskosten.
- Vuistregel Berenschot voor frictiekosten van personeel is 1,8 jaarsalaris per af te vloeien fte.
- Vuistregel Berenschot wat betreft huisvesting: onderscheid maken tussen vaste en variabele lasten.

8. Aanbevelingen om frictiekosten van personeel te reduceren

1. **Invoeren personeelsstop**: vergelijkbare mogelijkheid is stoppen met geven van vaste contracten (flexibele schil opbouwen).
2. **Pilot integrale teams**: medewerkers van verschillende organisaties werken samen in integrale wijkteams op één locatie.
3. **Regionale arbeidspools ontwikkelen**: regionale arbeidspools organiseren om het personeel voor de sector te behouden.
4. **Crisisdiensten samenvoegen**: gemeente(n) en instellingen kunnen afspreken om de crisisdiensten samen te voegen.
5. **'Mens volgt werk' principe toepassen**: afspraken aanbesteding dat nieuwe aanbieder mensen overneemt van oude aanbieder(s).
6. **Detacheringsconstructies opzetten**: gemeenten kunnen deel jeugdzorgpersoneel in dienst nemen en van daaruit detacheren.
7. **Strategische personeelsplanning**: instellingen kunnen bijv. fondsen inrichten voor het omscholen van personeel.

8. Algemene aanbevelingen

1. Anticipeer alvast in 2014: als instellingen zich voorbereiden op de transitie, maakt dat ze financieel weerbaarder.
2. Ga vroegtijdig in gesprek met bestuurders en toezichthouders van de instellingen die dichtbij de gevarenzone zitten.
3. Kijk naast kwantitatieve aspecten ook naar kwalitatieve aspecten van de transitie.
4. Doe nader onderzoek naar risicoprofiel en aan te houden weerstandsreserves. 10% is genoeg voor instelling zonder vastgoed, maar te laag voor instelling met vastgoed.
5. Bevorder liquiditeit door investeringen uit te stellen, voorraden te minimaliseren en debiteuren-crediteuren beheer te optimaliseren.
6. Ondersteun cash-flowschommelingen van instellingen in 2015 door betalingsritme van gemeente daarop aan te passen.